# 2

# Gestão de Pessoas

*Maria Alice P. Moura e Claro*
*Daniele Cristine Nickel*

## Introdução

Já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformações na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implementação das mesmas.

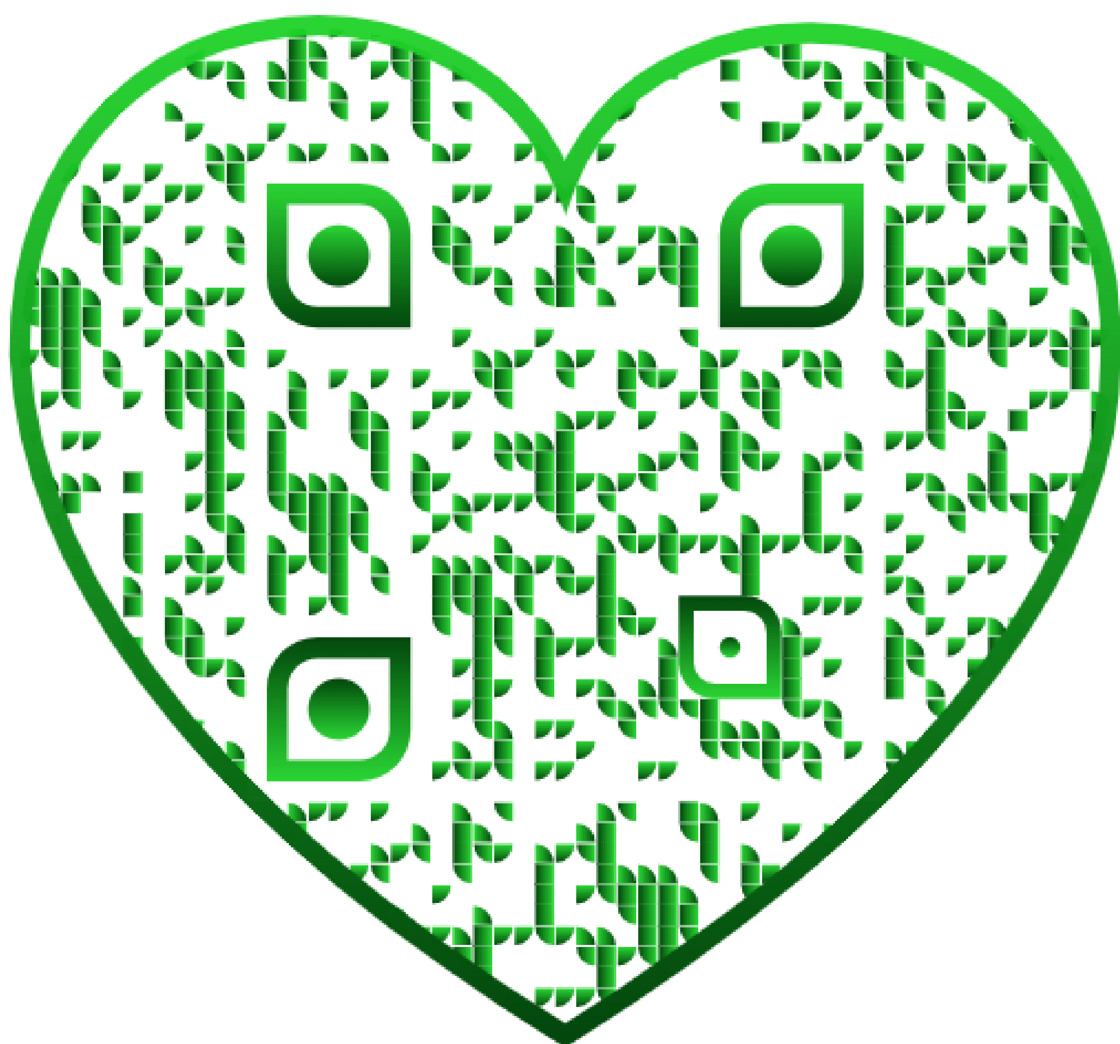
A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados.

Para isso, as empresas contam com ferramentas de gestão capazes de fomentar resultados satisfatórios.

Para compreender um pouco mais algumas dessas ferramentas, discute-se, neste artigo, os temas: treinamento e desenvolvimento de pessoal, recrutamento e seleção, remuneração por competência e por habilidade e, por fim, o sistema de avaliação 360 graus (*feedback*).

## 1 Treinamento e desenvolvimento

O treinamento envolve basicamente quatro etapas: 1) diagnóstico; 2) desenho do programa de treinamento; 3) aplicação ou implementação; e 4) avaliação e acompanhamento.



## 1.1 Diagnóstico

O diagnóstico visa levantar as necessidades (carências em termos de preparo profissional) passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção. Envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhoria.

## 1.2 Desenho do programa de treinamento

O desenho do programa de treinamento refere-se ao planejamento das ações de treinamento a partir do diagnóstico das necessidades. Este deve estar associado às necessidades estratégicas da organização. Envolve identificar *o que fazer* (**metas**); *como* (**estratégias**) e *por que fazer* (**objetivos**).

O programa de treinamento pode trabalhar com as habilidades reprodutiva ou produtiva. Na habilidade reprodutiva há pouca variedade ou necessidade de mais aprendizagem depois do domínio básico, uma vez que se constitui numa série de ações reprodutivas, que melhoram com o tempo e a prática. Envolve agilidade, rapidez, precisão, discriminação perceptiva.

Já a habilidade produtiva envolve um elemento de solução de problemas cada vez que a habilidade é praticada. A pessoa deve planejar as suas respostas porque sempre há detalhes diferentes nas situações apresentadas. A experiência cresce com a prática; envolve percepção, interpretação, planejamento, decisão, entre outros.

**A gestão de pessoas envolve treinamento e desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção, remuneração por competência e habilidade e sistema de avaliação**

Os treinamentos podem ser realizados no próprio cargo, quando o objetivo é ministrar informação, experiência e conhecimento relacionados às atividades, ou em classe, quando utilizam a sala de aula.

Existem muitos recursos pedagógicos, didáticos e instrucionais que podem ser utilizados como apoio ao treinamento. Destacam-se os *recursos auditivos e audiovisuais,* que envolvem gravações de áudio, videoteipe, videocassete e multimeios; *recursos visuais,* como *slides*, transparências, fotos,

desenhos, quadro de giz, imantógrafo (pincéis hidrográficos), *flip chart*, álbum seriado (diversas folhas impressas sustentadas por um cavalete), cartazes; *teleconferências; comunicações eletrônicas; e-mail; e tecnologia de multimídia.*

Além do apoio dos recursos pedagógicos, a seleção de estratégias instrucionais é outro passo importante. Estas podem ser mescladas às técnicas individuais e grupais, dependendo da situação em questão. Dentre algumas técnicas, podem ser utilizadas:

- ***Seminários***: preparação prévia de um tópico para discussão, sendo que o instrutor é responsável por organizar as discussões, levando o grupo a formular algumas conclusões.
- ***Workshop***: o instrutor apresenta informações e o grupo aplica as informações a uma situação real, sob a supervisão do instrutor, aplicando-se ao desenvolvimento de habilidades cognitivas, psicomotoras e afetivas.
- ***Técnicas de simulação***: o comportamento a ser exibido após a aprendizagem deve ser praticado adequadamente durante o processo de instrução por meio de atividades práticas. A simulação pode ser de domínio cognitivo, quando envolve a tarefa de solução de problemas de planejamento de estratégias ou de tomada de decisões; de domínio psicomotor, que apresenta como vantagens a eliminação dos perigos do treinamento em serviço e as possíveis perdas da produtividade, proteção de equipamentos caros e sensíveis contra o manuseio de pessoas inexperientes; de domínio reativo, que envolve as reações frente a fenômenos sociais, desenvolvendo atitudes e valores; e as de domínio interativo, que envolvem situações de conflito interpessoal ou de autoridade/ responsabilidade para desenvolver habilidades interativas como liderança, supervisão, entrevista.
- ***Estudo de caso***: é uma forma de simulação voltada para o fornecimento de oportunidades de participação no mesmo tipo de processo decisório que o trabalho futuro exigirá. Os dados podem ser extraídos de casos reais, inventados ou adaptados. Existem, aqui, dois pontos importantes a ser considerados: a) evitar pensar numa única solução "ideal", pois às vezes não existe solução ideal, apenas aspectos positivos e negativos de cada solução possível; b) analisar as decisões (*debriefing*) e o processo que foi seguido para tomá-las.
- ***Jogos***: simula a realidade e envolve a competição entre os indivíduos, a fim de aumentar o interesse e a motivação entre os participantes.

- ***Dinâmicas de grupo***: utilizam a interação entre os membros do grupo como principal meio de ensino. Envolve técnicas que promovem a solução criativa de problemas complexos e técnicas que estimulam a auto-análise e o aumento da sensibilidade.
- ***Aulas expositivas***: o treinador apresenta as informações, enquanto os treinandos adotam uma postura mais passiva, predominantemente como ouvintes. A vantagem é que se consegue transmitir uma grande quantidade de informações num curto espaço de tempo. A principal desvantagem é que as aulas podem tornar-se cansativas, prejudicando o grau de absorção dos conteúdos.

## 1.3 Aplicação ou implementação

A aplicação ou implementação depende de alguns fatores, tais como: adequação do programa de treinamento às necessidades da organização e dos treinandos; qualidade do material de treinamento apresentado; cooperação dos gestores e dirigentes da empresa; motivação do treinando para aprender; capacidade de aprendizagem do treinando; aplicação prática e tempo para assimilação do que foi aprendido; elaboração do material de treinamento, o qual deve ser significativo, ou seja, os métodos devem ser variados, inovadores e transferíveis para o trabalho.

## 1.4 Avaliação e acompanhamento

Trata-se da etapa final do processo de treinamento. Avalia-se, aqui, se o treinamento atingiu o objetivo, se atendeu às necessidades da organização e das pessoas envolvidas, se houve retorno do investimento, se as pessoas envolvidas se comprometeram e estão aplicando o aprendizado, se a produtividade aumentou e se o clima organizacional melhorou. A avaliação pode ser feita de diversas formas:

- **Avaliação de reações**: grau de percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade, etc.
- **Avaliação da aprendizagem**: novos conhecimentos (testes objetivos ou com questões abertas), aprimoramento de habilidades (provas práticas) e desenvolvimento de atitudes (técnicas de observação direta, dramatização, escalas de atitudes e auto-relatórios).

- **Avaliação do comportamento no cargo**
  *Amostragem de atividades*: registro da observação do comportamento do treinando no trabalho; *Diário do observador*: o observador faz anotações sobre o treinando; *Autodiário*: o formulário é preenchido pelo próprio treinando, sem a presença do observador; *Entrevistas e questionários*: são feitas perguntas aos treinandos referentes ao seu comportamento ou a seus superiores.
- **Avaliação do Resultado**: busca verificar em que grau o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização. A avaliação pode ser realizada em um prazo de 45 dias após a execução do treinamento.

A criação de um clima interno favorável ao treinamento, propiciando oportunidades para colocar em prática o que se aprendeu, e o comprometimento da cúpula são fundamentais para o sucesso do treinamento.

## 2 Processo de recrutamento e seleção

A primeira etapa de um Processo Seletivo envolve o Recrutamento, pelo qual a organização comunica e divulga oportunidades de emprego e atrai os candidatos em potencial para o processo seletivo. O Recrutamento envolve um conjunto de técnicas que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização, com base na descrição e análise de cargos. O Recrutamento pode ser interno, externo ou envolver ambos.

O Recrutamento Interno envolve a promoção, transferência ou promoção e transferência. Apresenta como vantagens: o fato de ser uma fonte mais próxima, rápida e menos custosa; a obtenção de informações mais precisas; e a possibilidade de preparação para a promoção e de melhoria do moral e das relações internas. Como desvantagens pode-se citar o fato de que os recursos humanos internos às vezes não são suficientes; requer treinamento; pode gerar ressentimento por parte dos não promovidos; tende a reduzir a inovação no trabalho, e ainda, a demasiada ênfase na promoção pode despertar o carreirismo.

**Quando a empresa admite uma pessoa está admitindo toda a sua história e sua carga emocional, e não apenas o ocupante de um cargo vago, com as qualidades exigidas por ele**

Já o Recrutamento Externo pode ocorrer por intermédio de anúncios, agência de recrutamento, escolas e universidades, cartas casuais de candidatos, banco de dados de candidatos, sindicatos e associações de classe, tabuletas, propagandas, murais, indicações, intercâmbio entre empresas, transferências, arquivos, rádio e televisão, congressos e convenções, associações religiosas e culturais. Esta forma de recrutamento tem como vantagens a pré-seleção, a possibilidade de renovar o ambiente e o investimento em novos talentos. Como desvantagens apresenta o fato de ser um processo demorado e caro.

O Recrutamento culmina com a apresentação do currículo ou com o preenchimento da proposta de trabalho. O currículo funciona como um catálogo ou portifólio do candidato.

A pessoa, em toda a sua complexidade, é o recurso essencial do processo seletivo. Desta forma, quando a empresa admite alguém está admitindo toda a sua história e sua carga emocional, e não apenas o ocupante de um cargo vago, com as qualidades exigidas por ele. Portanto, a vida da pessoa deve ser considerada porque é indissociável de sua vida como integrante de uma organização.

A finalidade do processo seletivo é identificar os indivíduos cujas características indicam que eles têm ótimas possibilidades de se tornarem colaboradores satisfatórios.

Dessa forma, os procedimentos de um processo seletivo permitem identificar as características de cada pessoa e avaliar não apenas suas competências técnicas, mas, sobretudo, sua capacidade de trabalho, suas motivações profundas, suas reações em face das regras preconizadas pela empresa e sua capacidade de integração. Para isto, as empresas buscam engajar as pessoas cujos comportamentos parecem mais adequados ao estilo da empresa.

Nesse sentido, deve-se levar em conta que antes da pessoa ser considerada uma colaboradora, ela é membro de um grupo social e que, ao ser admitida, passará por um processo de socialização, que se traduz em conformismo em relação aos valores dominantes. A aceitação destes valores é importante para a sua adaptação e integração ao sistema. As pessoas escolhidas nem sempre são as que revelam os melhores resultados em testes, e sim as mais adequadas a uma situação predeterminada.

O levantamento e a busca de correlação entre comportamentos, algumas características de personalidade, interesses, aptidões e capacidades, experiências profissionais anteriores, conhecimentos específicos na área, estabilidade profissional, expectativas em relação à empresa, entre outros, compreendem um processo complicado, principalmente porque, na avaliação de alguns aspectos comportamentais, pode ocorrer a interferência da

subjetividade. Assim, a preparação, a competência, a atitude profissional e a ética das pessoas envolvidas num processo seletivo é essencial, de forma que possuam uma autopercepção e uma autocrítica muito desenvolvidas, a fim de que não se deixem influenciar pelos seus valores pessoais, preconceitos e estereótipos, levando-as a uma avaliação superficial, atrelada aos seus critérios pessoais, desconsiderando as estratégias e os objetivos organizacionais.

São citados, a seguir, alguns preconceitos e estereótipos mais comuns:

a) **Efeito Halo**: consiste em deixar que uma característica da pessoa encubra todas as demais, influenciando a sua avaliação – é o chamado "julgamento à primeira vista".
b) **Predisposição pessoal**: ocorre quando existe um preconceito contra certos grupos específicos em relação a raça, religião, política, ou preferência por certos tipos humanos.
c) **Confiar na experiência**: pensar que a experiência anterior é a melhor garantia de habilidade.
d) **Visão parcial**: avaliar as características do indivíduo de modo isolado e não no conjunto.
e) Apoiar-se no candidato médio para não incorrer no perigo dos extremos.

Outro fator que, indiscutivelmente, faz parte de qualquer processo de interação entre as pessoas é a empatia. Esta consiste no envolvimento naquilo que a outra pessoa experimenta ou vivencia; pode ser caracterizada pela participação imediata nos sentimentos, nas emoções, nas impressões de outrem. Este aspecto também pode interferir na avaliação do selecionador.

No caso de haver um despreparo do selecionador, poderá ocorrer a manipulação por parte do candidato durante o processo seletivo. Cabe ressaltar, também, que o candidato poderá manipular as informações sobre si mesmo ou comportar-se de forma diferente ao se sentir ameaçado.

São inúmeras as técnicas e testes que podem ser utilizados num processo seletivo, estando entre eles:

- **Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidades**: visam avaliar de forma mais objetiva o grau de noções, conhecimentos e habilidades adquiridos por meio do estudo, da prática ou do exercício. Podem ser orais, escritos ou de realização (por meio da execução de um trabalho). Quanto à área de conhecimentos abrangidos, podem ser gerais – quando são destinados a verificar o grau de cultura geral necessário à ocupação ou generalidades de conhecimento – ou específicos, quando avaliam conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo em referência. Especificamente quanto à forma, quando são realizados por intermédio da linguagem escrita, podem ser classificados em

tradicionais, do tipo dissertativo expositivo; objetivos, por meio de testes objetivos, ou mistos, quando empregam tanto a forma tradicional quanto a mista.

- **Testes psicométricos**: são medidas objetivas e padronizadas de amostras de comportamento. Geralmente referem-se a: capacidades (habilidade atual da pessoa em determinadas atividades ou comportamentos, adquirida a partir do desenvolvimento de uma aptidão por meio do treino ou da prática); aptidões (potencialidade ou predisposição da pessoa em aprender determinada habilidade ou comportamento, sendo inata, portanto); interesses ou características de comportamento humano envolvendo a determinação do "quanto", isto é, da quantidade de presença daquelas aptidões, interesses ou características de comportamento no candidato. Baseiam-se nas diferenças individuais, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade, buscando analisar o que varia e quanto varia na aptidão do indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão. A característica principal é a comparação dos perfis individuais.
- **Testes de personalidade**: visam analisar os diversos traços determinados pelo caráter (traços adquiridos) e pelo temperamento (traços inatos). São genéricos quando revelam os traços gerais de personalidade numa síntese global, sendo também chamados de psicodiagnósticos. São específicos quando avaliam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, interesses, frustrações, ansiedade, agressividade, nível motivacional, adaptabilidade ao tipo de função e de ambiente.
- **Técnicas de simulação**: consistem em dramatizar a situação com a qual a pessoa irá se deparar quando estiver trabalhando, bem como em provas situacionais, em que se observa o indivíduo durante a execução de determinadas tarefas, previamente selecionadas.
- **Entrevistas de seleção**: consiste numa fonte coletora de fatos aparentes e fatos passados. É a técnica que mais influencia a decisão final, devendo, portanto, ser conduzida com bastante habilidade e tato, a fim de que possa produzir os resultados esperados. A entrevista pode ser dirigida ou estruturada (com roteiro), não-dirigida ou não-estruturada (sem roteiro) ou mista (mescla de perguntas estruturadas e não-estruturadas). A entrevista tem dois objetivos fundamentais: a informação e o esclarecimento. É importante perceber a dinâmica e a funcionalidade do entrevistado, a fim de triar as informações essenciais.

É importante que a entrevista seja bem manejada pelo selecionador. A chave principal está na investigação que se realiza durante o seu transcurso. As observações são sempre registradas em função de hipóteses que o entrevistador vai emitindo. Desta forma, este deve estar constantemente verificando e retificando as hipóteses que vão sendo formuladas. Este processo dialético é construído pelo observar, pensar e imaginar, com o intuito de que o selecionador não se torne apenas um verificador de dados, mas sim um investigador.

É importante ter clareza quanto aos objetivos da técnica ou do teste que será utilizado, verificar se é adequado para a idade e as condições psicológicas e sociais do examinando, qual é o tempo disponível para a aplicação e interpretação dos resultados, quais são as possibilidades práticas para a aquisição do instrumento e, principalmente, se é o instrumento adequado para o que se deseja medir.

Os testes a serem escolhidos também devem ser observados quanto à validade, precisão e confiabilidade. Assim, independentemente de qual seja a ferramenta a ser utilizada no processo seletivo, deve-se ter cuidado com as interferências negativas e os erros de critérios.

O processo seletivo pode ser classificado como: a) seleção de estágio único, em que as decisões são baseadas no resultado de um único teste; b) seleção seqüencial de dois estágios, em que uma decisão de investigação mais demorada pode ser tomada, quando as informações colhidas no primeiro estágio forem julgadas insuficientes para uma decisão definitiva; c) seleção seqüencial de três estágios, que se dá quando as decisões são tomadas numa seqüência, com base em três técnicas de seleção.

É importante ter claro, também, que o processo de seleção não representa um fim em si mesmo, mas um meio que possibilita à organização realizar os seus objetivos. Assim, todos os instrumentos utilizados no processo seletivo, sejam eles técnicas, testes ou entrevistas, visam a um mesmo fim: predizer qual dos indivíduos terá melhor capacidade de integração e adaptação à organização.

## 3 Remuneração por competência e habilidade

Com o advento de novas tecnologias e métodos de trabalho, e em face da diversidade da mão-de-obra, de clientes, fornecedores e parceiros, bem como da globalização, muitos procedimentos e paradigmas estão sendo redefinidos, a fim de abrir espaço para novas idéias, formas estratégicas e

maneiras de administrar as pessoas nas empresas, observando-se, assim, um aumento na demanda por profissionais qualificados.

As mudanças são percebidas pelas organizações e influenciam a atividade de direção, que, muitas vezes, procura empregar ferramentas de gestão mais adequadas para a obtenção dos resultados organizacionais almejados.

Será abordada, aqui, uma das ferramentas consideradas pelos autores contemporâneos como fundamentais para a obtenção do comprometimento e adequação da remuneração dos empregados – a remuneração por competência ou habilidade.

A remuneração por competência ou habilidade consiste numa nova estratégia para administrar os cargos e os salários da empresa, que começa a ocupar espaço nos programas de gestão de pessoas.

Essa nova estratégia privilegia, em primeiro lugar, o homem, e, em segundo lugar, o cargo. Isto é o que a diferencia dos modelos tradicionais de remuneração. Na premissa deste modelo, a avaliação é feita sobre as atividades e responsabilidades que o empregado assume na empresa.

Vários pesquisadores e consultores da área consideram que os modelos tradicionais (remuneração por responsabilidades) não serão extintos completamente. Tais modelos são de grande valia para a definição dos salários dos cargos considerados operacionais e não estratégicos.

Porém, já se observa como tendência a utilização de sistemas remuneratórios mais eficientes para mensurar cargos técnicos e gerenciais considerados importantes pela empresa para a alavancagem dos negócios e, também, por não executarem atividades rotineiras e previstas em padrões preestabelecidos.

Os sistemas tradicionais de remuneração têm apresentado algumas limitações após o surgimento da globalização, uma vez que as organizações precisam ser competitivas e ser repensadas quanto à sua estrutura organizacional, à adequação do sistema de custos, às formas de atrair e manter o cliente, ao desenvolvimento de produtos e serviços.

## 3.1 As limitações do sistema tradicional de remuneração

O sistema tradicional é conhecido como remuneração por cargo. Esta é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus empregados pelo trabalho realizado. Contudo, tem as seguintes limitações:

- apresenta **pouca objetividade**: na operacionalização do sistema observa-se uma certa racionalidade, porém esta reduz a realidade da empresa a estruturas departamentalizadas;
- tem **pouca flexibilidade**: tende a tratar os cargos diferentes como iguais, muitas vezes engessando a empresa;
- **aplica técnicas estatísticas complexas**, dificultando a compreensão dos empregados e dos líderes de equipe ou gerentes;
- **dificulta a adoção de estilos gerenciais participativos e consultivos**, prevalecendo os estilos autoritários e paternalistas;
- **reforça o conservadorismo**, a estrutura burocrática, linhas de comando e componentes formais da empresa;
- **dificulta a evolução do processo de mudança**;
- **mostra pouca visão de futuro** e orientação estratégica, focando a realidade do cargo no "aqui e agora";
- **apresenta custo elevado na manutenção do sistema**, em função da constante necessidade de revisão, decorrente das mudanças ambientais e da complexidade inerente ao sistema;
- **apresenta pouca confiabilidade das informações** obtidas por meio de pesquisa salarial, decorrente das titulações dos cargos e funções e da multifuncionalidade. Torna-se cada vez mais complexo buscar informações salariais no mercado, pois as empresas estão se diferenciando mais acentuadamente em termos de tecnologia, formas de gestão, mudanças na estrutura (fusões, aquisições, *downsizing*) e negociação trabalhista, entre outros aspectos.

Tais limitações do sistema tradicional colocam as atividades desenvolvidas pelos empregados como o único parâmetro para a definição de seus salários.

Isto tem provocado a busca por ferramentas ou sistemas que atendam às atuais demandas organizacionais. Algumas empresas têm adotado o sistema de competências ou habilidade, por acreditarem que esta é uma das formas mais adequadas para remunerar o profissional que realize atividades que reflitam diretamente, ou de forma acentuada, no alcance das metas organizacionais.

## 3.2 Remuneração por competência

Observa-se que não existe, ainda, um consenso entre os autores e profissionais da área sobre a definição de competência. Neste artigo, tomaremos competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém,

que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser alterado e melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Destacam-se, a seguir, algumas vantagens da utilização da remuneração por competências:

- Direciona o foco para as pessoas e não para os cargos ou responsabilidades;
- Remunera o empregado com uma parcela fixa do salário a cada competência adquirida;
- Garante o reconhecimento aos empregados pela parcela de contribuição especializada disponibilizada à empresa;
- Mantém o nível de profissionalização e especialização dos empregados compatível com a competitividade;
- Encoraja as pessoas a ter responsabilidades plenas e à busca contínua do desenvolvimento profissional;
- Melhora a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa;
- Facilita a seleção e a contratação de talentos humanos adequados aos requisitos do cargo;
- Aumenta a motivação dos empregados, uma vez que estes percebem claramente a relação de sua performance com os aumentos salariais.

Para a obtenção de sucesso na construção de um sistema de remuneração por competência deve-se observar alguns princípios:

- procurar não vincular o sistema de remuneração ao modelo de estrutura organizacional adotado pela empresa, pois sempre que houver alteração na estrutura o sistema sofrerá impacto, tornando-o pouco flexível;
- utilizar uma metodologia participativa na construção do sistema de remuneração; a integração entre as áreas possibilita legitimar e obter o comprometimento de todos;
- usar e abusar da comunicação interna para disseminar o sistema; este é um dos pontos cruciais para o sucesso do sistema, pois procura garantir que todos compreenderam os parâmetros do sistema.

O sistema de remuneração por competência no Brasil tem sido mais utilizado a partir da década de 80, e especialmente após a década de 90. Com a abertura de mercado, várias empresas do Paraná, principalmente do setor industrial, vêm adotando esta ferramenta de gestão de pessoas, fazendo, assim, a diferença na atração e retenção de talentos.

Outro modelo interessante para remunerar os empregados é o sistema de remuneração por habilidade, comentando a seguir. De acordo com pesquisadores, sua aplicação é ideal para os cargos operacionais ou profissionais altamente especializados, em departamentos de pesquisa e desenvolvimento, e em universidades.

## 3.3 Remuneração por habilidade

De forma resumida, habilidade seria a capacidade de desempenhar uma atividade ou um conjunto de atividades de acordo com os padrões exigidos pela empresa.

Somente em 1995 é que surgiram no cenário brasileiro empresas pioneiras na implantação de um sistema de remuneração baseado em competências e habilidades, a Dupont e a Copesul.

Após 1995, outras empresas passaram a adotar soluções criativas para estimular e remunerar seus empregados, tendo em vista que o empregado especialista começa a desaparecer, surgindo em seu lugar o generalista.

A remuneração por habilidade é salutar nos cargos de nível operacional, uma vez que as pessoas realizam atividades bem definidas, ligadas a processos relativamente estáveis. Além disso, tais atividades são passíveis de mensuração, observação, identificação, treinamento e certificação.

A utilização do sistema de remuneração por habilidade requer a adoção de alguns conceitos, tais como: desenvolvimento de carreira, blocos de habilidades, certificação e habilitação das habilidades, treinamento e desenvolvimento e a evolução e controle dos custos na folha de pagamento.

**A remuneração por habilidade é uma ferramenta de gestão que deverá ser mais utilizada no Brasil nos próximos anos**

Destacam-se, aqui, algumas vantagens na adoção da remuneração por habilidade, como: **a)** o foco da avaliação não está na função, e sim na pessoa, o que faz com que o empregado procure cada vez mais adquirir habilidades, preocupando-se com o desenvolvimento contínuo; **b)** a área de recursos humanos passa a assumir um papel mais estratégico e menos operacional, integrando de forma mais significativa os programas de treinamento às necessidades da empresa; **c)** permite custo variável na folha de pagamento; e **d)** empregados multiespecializados e bem treinados ajustam-se mais facilmente às mudanças no processo produtivo, gerando maior flexibilidade.

Esta é uma ferramenta de gestão que deverá ser mais utilizada no Brasil, nos próximos anos, pois sua tendência será acompanhar a modernização dos processos industriais, em decorrência da exigência cada vez maior da busca pela qualidade nos produtos e serviços.

## 4 Avaliação 360 graus

Por conta das pressões advindas da competitividade após os anos 90, várias empresas têm buscado alternativas ou modelos de avaliação de desempenho mais condizentes com as atuais necessidades organizacionais e do público interno.

Percebe-se, claramente, a necessidade de propiciar um ambiente de trabalho mais desafiador e estimulador, descentralizando e delegando responsabilidades, otimizando os sistemas de remuneração e propiciando benefícios flexíveis.

Para fazer frente às expectativas organizacionais, procura-se, assim, pessoas com certo grau de autoconhecimento pessoal e profissional e que possuam competência interpessoal, atuando de maneira assertiva em suas relações de trabalho.

É bem pouco provável que uma pessoa consiga obter autoconhecimento pessoal e profissional, bem como a habilidade da assertividade, se não receber *feedback* a respeito de seu comportamento na empresa, ou seja, sobre o que faz de correto e sobre os pontos em que necessita de ajustes. Nesse contexto, faz-se necessário criar instrumento para auxiliar a pessoa a se reposicionar, e a Avaliação 360 Graus poderá servir para atingir este objetivo.

Entende-se por Avaliação de Desempenho 360 graus aquela que pressupõe uma comparação entre a percepção dos pares no trabalho, do superior imediato, dos subordinados diretos, clientes, fornecedores, e a percepção que o ocupante do cargo tem de si mesmo, no exercício das atividades, fechando, assim, um círculo de 360 graus.

Contudo, esse instrumento não deve estar dissociado de outras práticas de gestão de pessoas numa empresa. Processos como remuneração, seleção e desenvolvimento e avaliação de desempenho devem estar integrados e focados para a realização das estratégias organizacionais.

Cabe à área de Recursos Humanos fazer uma análise dos dados obtidos na avaliação e iniciar o processo de *feedback,* em que cada participante terá conhecimento da sua avaliação. Tal *feedback* consiste na auto-avaliação e nos resultados dos questionários de avaliação respondidos pelas pessoas que estabelecem contato com o avaliado.

Por meio de um relatório individual são demonstrados os *gaps* existentes entre a sua auto-percepção e a percepção das pessoas pesquisadas.

**Os objetivos principais do Sistema de Avaliação 360 Graus são**:

- propiciar um *feedback* objetivo e cuidadoso, que possa identificar e desenvolver competências, habilidades e comportamentos de um empregado ou de vários;
- melhorar a comunicação entre as pessoas da equipe, estimular o líder ou facilitador, bem como fornecer sustentação para o trabalho em equipe;
- contribuir com informações relevantes para os processos de promoção dos empregados, plano de carreira e sucessão;
- estimular a busca pelo conhecimento, maximizando as atividades de treinamento e reciclagem dos empregados;
- provocar mudanças na cultura organizacional da empresa;
- estimular o empregado à busca de melhoria contínua, principalmente quando a avaliação fizer parte de um sistema integrado de desenvolvimento profissional, premiações, bônus ou promoções.

O pressuposto é o de que as organizações necessitam de pessoas capazes de realizar seus trabalhos com qualidade, ser proativas, saber trabalhar em equipe, ter competência interpessoal, ser assertivas, saber lidar com os conflitos internos na empresa, entre tantas outras habilidades.

Cabe, assim, perguntar: De que forma o empregado pode atingir tais objetivos e qualificações sem que a organização propicie a ele uma avaliação sobre seu modo de agir e realizar os trabalhos na empresa?

## Considerações finais

As organizações vivem uma “era de descontinuidade”, caracterizada por constantes mudanças, em decorrência de processos de modernização tecnológica, privatização, redefinições de política econômica e outras formas de reestruturação produtiva, ou seja, o mundo caminha rapidamente para uma sociedade baseada na informação, no conhecimento e na tecnologia.

Nesse cenário, em função dos papéis desempenhados, os gestores precisam estar no centro do processo de mudança, participando ativamente como geradores da empresa de sucesso. Para tanto, é interessante que utilizem processos de gestão mais interativos, que permitam agir de forma analítica e diagnóstica a partir de uma visão estratégica e empreendedora, que possa auxiliar na tomada de decisão. Assim, a utilização adequada das ferramentas

pode contribuir para a melhoria dos processos de gestão, a fim de que as exigências do mercado competitivo possam ser atendidas.

As ponderações feitas neste encarte não tiveram a pretensão de aprofundar o assunto no que diz respeito às ferramentas que podem auxiliar no processo de gestão, mas apontar alguns aspectos relevantes em relação à sua utilização. Deseja-se, aqui, ressaltar que os seus resultados só poderão ser maximizados se tais ferramentas forem utilizadas de forma compatível com a realidade da empresa, considerando as características de sua estrutura, processos e cultura.

## Bibliografia recomendada

BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operação. São Paulo: Makron Books, 2001.

EQUIPE COOPERS & LYBRAND. Coord: Vicente Picarelli Filho. **Remuneração estratégica** - nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

EQUIPE COOPERS & LYBRAND. Coord: Vicente Picarelli Filho. **Remuneração por habilidade e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1999.

LODI, João Bosco. **A entrevista**: teoria e prática. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

## Resumo

O atual momento das organizações requer ações de gestão que gerem comprometimento por parte dos empregados. A competição acirrada fez com que modelos tradicionais de gestão fossem substituídos por modelos contemporâneos, a fim de gerar valor agregado aos produtos e serviços e proporcionar maior realização pessoal e profissional aos trabalhadores. Neste contexto, o propósito deste texto consiste em abordar algumas ferramentas que podem auxiliar no processo de gestão, apontando alguns aspectos relevantes em relação à utilização das mesmas, de forma que os seus resultados possam ser maximizados.